

学校编码: 10384

学 号: 17920101150627



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

平安银行零售业务模式改革

评价和完善思考

Ping An Bank retail business model reform,
evaluation and improvement of thinking

陈 建 德

指导教师姓名: 陈马宝 副教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2013 年 4 月

论文答辩时间: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

20 世纪 90 年代以来,我国商业银行零售银行业务发展非常迅速,零售银行业务占商业银行的收入比重越来越大。虽然我国的商业银行零售业务占商业银行的收入比重在增大,但总体比例还是偏低。国内商业银行界都普遍认为随着我国经济的发展,我国的商业银行零售业务收入占商业银行收入的比重仍将不断提高,我国的零售银行业务市场发展潜力非常大,发展的前景相当广。

零售银行业务有其自身业务种类多、客户群体极为庞大、单笔贡献较小、客户经理人均产能低等诸多不同于公司业务的特点。为此如何集约地发展零售银行一直以来都是国内外商业银行研究的课题。

国外商业银行零售业务的发展有诸多种不同的方式,各种方式各有各的优点,国内的商业银行一直在探索符合我国国情、适应自身银行发展的模式。可以说商业银行零售银行业务的改革目前是国内的商业银行市场改革的一个重点。

此前,国内的一些商业银行已经纷纷对零售银行模式进行有益的探索,比如平安银行就对零售银行发展模式进行研究、大胆创新,并且应用于实践。

本文拟在简要论述国内外相关的零售银行业务营销理论的基础上,就平安银行的这次零售业务模式改革进行深入的剖析,对平安银行的这种创新的模式优缺点进行分析与评价,并在上述分析与评价的基础上提出该模式改革完善的个人观点和建议。希望能够抛砖引玉,对平安银行以及国内商业银行零售业务模式探索有所裨益。

本文研究方法主要是定性分析和比较研究为主,辅之以数据对比和案例分析,注重理论与实践的结合、规范分析和实证分析的结合。

[关键词]: 平安银行; 零售业务; 模式改革

Abstract

Since the twenty ninties, development of retail banking business of commercial banks in China is very rapid, the retail banking business of commercial banks in the proportion of income is more and more bigger, although our country commercial bank retail business accounted for the proportion of commercial bank income increased, but the overall ratio is low. Domestic commercial banks generally believe that with the development of our national economy, our country commercial bank retail business income accounted for the proportion of income of commercial banks will continue to improve, the development of retail banking market potential in China is very large, the prospects of the development has a wide range.

The retail banking business has its own business class which are different from company business, such as customer groups is huge, the single small contribution, customer manager per capita low productivity ,and so on. Therefore how to intensive development of retail banking has been the study of domestic and foreign commercial banks issue.

There are many different ways to the development of retail business of commercial banks in foreign countries, various methods have their own advantages and disadvantages, the domestic commercial banks have been exploring in line with China's national conditions, to adapt to their own bank development mode. Reform can be said to the retail banking business of commercial bank is now a focus of reform of commercial banks in the domestic market.

Previously, domestic commercial banks have on retail banking model is a useful exploration, such as Ping An Bank on the development mode of retail bank study, bold innovation, and applied in practice.

This article is based on the briefly at home and abroad related to retail banking business of marketing theory, in-depth analysis on the reform of the retail business model of Ping An Bank, analyses and evaluates the advantages and disadvantages of the mode innovation of Ping An Bank, and puts forward the reform and perfect self views and suggestions based on the above analysis and evaluation. And I wish this

can be benefit to the Ping An bank and the domestic commercial banks in the retail business model exploration.

This research method is mainly qualitative analysis and comparative study, auxiliary thought analysis data comparison and case study, combined with the combination of theory and practice, normative analysis and empirical analysis.

Keywords: PingAn Bank; Retail business; Model reform

厦门大学博硕士论文摘要库

目录

1 导论	1
1.1 本文相关背景.....	1
1.2 研究目标	2
1.3 研究思路与方法.....	2
2 零售银行业务概述.....	4
2.1 零售银行业务的定义、种类及特点.....	4
2.2 零售银行业务对商业银行重要性分析.....	9
2.3 国内零售银行普遍采用的营销模式.....	11
2.4 现行营销模式的缺点	12
3 零售银行业务拓展的相关理论	16
3.1 零售银行营销观念的演变与发展	16
3.2 零售银行营销管理的演变与发展	22
3.3 交叉销售理论.....	26
4 平安银行零售模式改革	33
4.1 平安银行零售银行改革介绍.....	33
4.2 平安银行零售模式改革“万佛朝宗”模式总体介绍	36
4.3 分渠道介绍	44
4.4 渠道经营策略的总结	53
4.5 平安银行零售业务模式特色.....	56
5 对平安银行零售模式改革的评价	59
5.1 总体评价	59
5.2 各个渠道模式的优缺点评价.....	62
6 平安银行零售模式改革进一步完善的思考	68
7 结束语.....	70
参考文献.....	71
致谢	72

CONTENTS

1 Introduction.....	1
1.1 Background of this paper	1
1.2 Research objectives.....	2
1.3 The research ideas and methods.....	2
2 Overview of retail banking business	4
2.1 The definition, classification and characteristics of retail banking business	4
2.2 Analysis of the importance of retail banking to commercial banks..	9
2.3 The currently widely used marketing mode in domestic retail banks	11
2.4 The weakness of currently mode	12
3 Theory of retail banking business expanding	16
3.1 The evolution and development of marketing concept of retail banking.....	16
3.2 The evolution and development of retail banking marketing mangement theoty	22
3.3 The theory of interselling	26
4 Ping An bank retail reform.....	33
4.1 Introduction of Ping An bank retail reform.....	33
4.2 General introduction of Ping An bank's "Wan Fo Chao Zong" retail reform	36
4.3 Various channels introduction.....	44
4.4 Summary of channal management strategy	53
4.5 Ping An Bank Retail business model characteristics.....	56
5 Evaluation of the Ping An bank retail mode reform.....	59
5.1 General evaluation of Ping An bank retail mode reform.....	59

5.2 Evaluation of Each channel mode advantages and disadvantages..	62
6 Ping An Bank reform of the retail model to further perfect ...	68
7 The ending	70
Reference documentation.....	71
Thanks.....	72

1 导论

1.1 本文相关背景

20 世纪 90 年代以来,随着我国经济的发展、民众财富收入的提高、中产阶级数量与比例的不断增大,我国商业银行零售银行业务发展非常迅速,零售银行业务占商业银行的收入比重越来越大。虽然我国的商业银行零售业务占商业银行的收入比重在增大,目前大约占商业银行收入的 25%^①,但这个水平与国外发达国家零售银行收入大概占 60%^②相比,总体比例还是偏低。国内商业银行界也都普遍认为随着我国经济的发展,我国的商业银行零售业务收入占商业银行收入的比重仍将不断提高,我国的零售银行业务市场发展潜力非常大,发展的前景相当广阔。

零售银行业务有业务种类多、客户群体极为庞大、单笔贡献较小、客户经理人均产能低等诸多不同于公司业务的特点,为此如何集约地发展零售银行一直以来都是国内外商业银行研究的课题。

国外商业银行零售业务的发展有诸多种不同的方式,各种方式各有各的优点。由于我国的经济、银行业市场、银行业的监管与国外存在着很大的不同,国外的模式对我国的商业银行而言不一定能够适用,故国外经验只能借鉴,不能照搬照套。国内的商业银行需要探索符合我国国情、适应自身银行发展的模式。可以说商业银行零售银行业务的改革目前是国内的商业银行市场改革的一个重点。

此前,国内的一些商业银行已经纷纷对零售银行模式进行有益的探索,比如平安银行就对零售银行发展模式进行研究、大胆创新,并且应用于实践。

本文拟在简要论述国内外相关的零售银行业务营销理论的基础上,就平安银行的这次零售业务模式改革进行深入的剖析,对平安银行的这种创新的模式优缺

^① 银行业-零售银行专题:小微业务是核心 [Z]

http://money.163.com/11/1212/17/7L3FB67E00253B0H_all.html

^② 国际大型银行收入结构比较分析报告 [Z]

<http://www.doc88.com/p-600859205291.html> 第 21 页

点进行分析与评价，并提出该模式改革完善的个人观点和建议。希望能够抛砖引玉，对平安银行以及国内商业银行零售业务的探索有所裨益。

1.2 研究目标

本文的研究目标是在对国内外商业银行零售业务发展相关营销理论的综合学习分析基础上，通过对平安银行零售业务改革模式的详细介绍，就其业务模式改革的优缺点进行详细分析，并在分析的基础上提出个人对平安银行零售模式改革进一步完善的建议。

1.3 研究思路与方法

本文研究方法主要是定性分析和比较研究，辅之以数据对比和案例分析，注重理论与实践的结合、规范分析和实证分析的结合。

本文研究内容：

具体来看，本文研究内容包括以下几个部分：

第一章，导论部分，对论文的背景、论文的研究思路和方法等进行简要介绍。

第二章，主要对零售银行业务进行概述性的介绍，本章分为四个小节，分别是：1、零售银行业务的定义、种类、特点；2、零售银行业务对商业银行的重要性分析；3、目前国内零售银行普遍采用的营销模式；4、目前营销模式的缺点。

第三章，主要是对国内外的零售银行业务拓展的相关理论的介绍。本章分为三个小节，分别是：1、零售银行业务拓展的相关理论，即从以产品为中心的 4PS->以客户为中心的 4CS->以关系为中心的 4RS 理论的发展变化；2、零售银行营销管理的演变与发展，包括银行营销的开始阶段->提高服务质量阶段->营销创新阶段->市场定价阶段->组合营销阶段等多个阶段的介绍；3、交叉销售理论介绍，即交叉销售的定义、动因、风险，在定义完交叉销售后，对混业经营进行定义，重点说明在目前我国银行业监管体制下交叉销售与混业经营的区别，最后介绍集团内部及集团外部两种不同的交叉销售的定义、模式、优缺点。

第四章，主要是详细介绍平安银行零售模式改革，本章分成四个小节，分别是：1、平安银行简要简介；2、平安银行零售业务改革总体详细介绍；3、新模

式下零售组织的总、分、支行架构详细介绍；4、渠道化经营下分渠道详细介绍，包括财富渠道、综拓渠道、小微渠道、证券渠道、房贷渠道、职团渠道、大众零售等七个渠道的包括考核在内的模式运作的详细介绍。

第五章，主要是对平安银行零售改革的评价，本章分成三个小节，分别是：1、对平安银行零售模式改革的总体评价 2、分渠道对平安银行零售模式改革评价，即对财富渠道、综拓渠道、小微渠道、证券渠道、房贷渠道、职团渠道、大众零售渠道等七个渠道的详细优缺点的分析评价。

第六章，是基于第四章对平安银行零售模式改革的评价后，简要地提出自己对该模式进一步完善的思考。

第七章，是论文结束语，介绍截止论文截稿为止平安银行零售模式改革最新进展情况。

最后部分是论文参考书目的介绍。

2 零售银行业务概述

2.1 零售银行业务的定义、种类及特点

商业银行的业务从服务的对象上来区分,可以分为零售银行业务和公司银行业务。其中公司银行业务主要服务对象是各种政府机关、事业单位、及中大型企业;零售银行业务主要的服务对象是个人、家庭和小微企业。零售银行业务主要包括零售资产业务(即对个人客户发放贷款)、零售负债业务(即吸收个人存款)和零售中间业务三大部分。相对于公司银行业务,零售银行业务具有客户数量众多、业务种类分散、产品数量繁多等特点。

2.1.1 零售银行业务的定义

在欧美等发达国家,按照银行业务所服务的对象,把商业银行业务分为公司银行业务和零售银行业务,通常将以个人、家庭和小微企业为服务对象的商业银行业务称为零售银行业务(Retail bank),把主要服务对象是各种政府机关、事业单位、及中大型企业的银行业务称为公司银行业务,或称为批发银行业务(Wholesale banks)。

零售银行业务是相对于公司银行业务而言的,它是指以客户为中心,运用现代经营理念,依托数据统计与分析,向个人、家庭、和小微型企业提供的综合性的、全方位的、一体化的银行服务。

零售银行业务业务面非常广泛,它即包括零售资产业务(即对个人客户发放贷款)、零售负债业务(即吸引个人存款),也包括零售中间业务;它即可以是存取款、汇款、货币兑换、保管箱、水费、电费、电话费等各种公用事业费用的代收费等传统业务,也可以是销售银行自己开发的理财产品、销售其它基金公司、信托公司、保险公司的理财产品、办理信用卡、办理刷卡消费、代办证券开户等创新类的金融服务。

2.1.2 零售银行业务的种类

零售银行业务主要有零售资产业务、零售负债业务、零售中间业务三大种。

一、零售资产业务

所谓的资产业务，它是指商业银行向个人、家庭、小微企业主提供的金额相对较小的贷款业务，其中小微企业是小型企业、微型企业、家庭作坊式企业、个体工商户的统称。

根据业务种类，银行零售资产业务包括个人住房按揭贷款、个人及小微企业主经营性贷款、个人消费性贷款、信用贷款、联保贷款、信用卡贷款等。在目前阶段，考虑到银行对客户的风险把控，我国商业银行的零售资产业务主要有房产抵押的资产业务，如个人住房按揭贷款和个人住房抵押消费贷款、小微企业主以房产抵押的经营性贷款，而信用贷款、联保贷款、信用卡贷款等无抵押的信用类贷款则相对较少。

二、零售负债业务

零售负债业务主要是指商业银行吸收个人、企业主的存款和计入存款的各类理财产品存款，它是商业银行发展资产业务和中间业务的基础。

存款业务根据客户对存款的流动性与收益性的需求，分为活期存款、一天通知存款、七天通知存款、保证金存款、三个月定期存款、六个月定期存款、一年定期存款、两年定期存款、三年定期存款、五年定期存款、零存整取、整存整取等。

计入存款的各类理财产品，它是我国目前利率尚未市场化的表现之一，它的表现形式是银行吸收客户的存款、归集客户的存款后，统一由银行将这些存款投入银行间货币市场等以获得相对于同样期限的存款更高收益。它产生的原因是由于我国的利率还没有完全市场化，即我国的利率还是计划与市场两种价格的双轨制。所谓的计划利率是指客户去商业银行存款时，商业银行按照中央银行的指导利率给客户以存款利息，比如 2012 年 12 月央行的三个月期限定期存款利率是 2.6%。所谓的市场价格主要是指我国的银行间同业拆借市场所形成的利率，即 SHIBOR，比如 2012 年 12 月三个月期限的 SHIBOR 是 3.9% 左右。从以上这个例子可以看出，我国目前利率存在着明显的双轨制，市场同业拆借利率和央行定期存款利率存在着较大的差距。

需要特别指出的是，近两三年以来，随着客户理财意识的提高，商业银行发行的各种计入存款计算的保本理财产品与非保本理财产品的金额与存量规模快速增长，据中国银监会纪委书记杜金富通报的数据显示，自 2005 年以来，我国银行业理财产品年平均规模增长接近 100%；截至 2012 年 9 月末，银行理财产品余额 6.73 万亿元，比 2011 年末 4.59 万亿元增长近 47%^①。

可以预见，在我国利率仍然没有完全市场化之前，随着客户理财意识的提高，客户为了追求更高的稳定收益，理财产品的规模将继续增长，将会有更多的存款从一般性的存款转入结构性的保本或非保本理财产品。

三、零售中间业务

商业银行零售中间业务是指商业银行非利息收入的业务，它并不构成银行的表内资产、表内负债。

中间业务是指商业银行代理客户办理收款、付款和其他委托事项而收取手续费的业务，是商业银行不需动用自己的资金，依托业务、技术、机构、信誉和人才等优势，以中间人的身份代理客户承办收付和其他委托事项，提供各种金融服务并据以收取手续费的业务。银行经营中间业务无须占用自己的资金，是在银行的资产负债业务的基础上产生的，并可以促进银行资产负债业务的发展。

从中间业务是否形成或有资产或或有负债区分，中间业务包括两大类：不形成或有资产、或有负债的中间业务（即一般意义上的金融服务类业务）和形成或有资产、或有负债的中间业务（即一般意义上的表外业务）。我国的中间业务等同于广义上的表外业务，它可以分为两大类，金融服务类业务和表外业务。

我国商业银行的中间业务起步较晚、占商业银行的收入比较小。目前各类中间业务种类也较多，比较常见的有：个人保管箱业务、个人汇兑结算、个人外汇买卖、个人外币兑换、销售银行自身发行的理财产品、代销基金公司、信托公司、证券公司的各类理财产品、代收代付各种水、电费、公用事业性收费、个人票据托收、POS 刷卡收单业务、个人咨询顾问、信用卡等各种业务。

虽然我国商业银行零售中间业务起步较晚，但发展非常迅速，新增种类越来越多，中间业务收入占商业银行的收入比重也在逐渐提高。根据发达国家的经

^①银监会：理财业务存 3 大问题 银行需做好 5 方面工作 [Z]

<http://finance.eastmoney.com/news/1345,20121211263053388.html>

验，目前发达国家平均中间业务收入占商业银行收入的比重在 40%-50%左右，而根据银监会的统计，2011 年我国商业银行中间业务收入占比仅 10%左右^①，可以预见，我国商业银行零售中间业务收入占商业银行收入比重的提升仍大有可为。

2.1.3 零售银行业务的特点

零售银行业务相对于公司银行业务具有其显著特点，这些特点是研究零售银行业务客户获取、客户维护的基础，同时也是进行零售银行业务改革研究的基础。

总体而言，零售银行业务的特点是客户数量众多、业务种类分散、产品多样、持续交易性与交融性、广泛依托现代网络技术、费用成本高。

一、客户数量多

零售银行业务的客户数量众多，每一个成年人包括一小部分的未成年人都是零售业务的目标客户，就我国而言，这个客户群体将近十亿。据 2012 年 12 月农业银行行长张云在该行“金钥匙春天行动”启动仪式上透露，目前，农业银行个人客户数达到 4.2 亿户。工行在 2009 年底个人客户数也已高达 2.16 亿户^②。这样的客户群体相对于全国约一千多万的公司客户而言，数量极为庞大。

二、业务种类分散

零售银行业务种类分散，在现代生活中，个人和家庭生活的方方面面都与零售银行业务密切联系。比如个人日常存取、消费、支付、按揭贷款、教育、旅游、理财等对银行服务和产品均有广泛需求。随着个人和家庭收入水平提高，随着民众财产性收入提高，随着金融产品创新不断发展，个人与家庭对零售银行金融服务的需求将不断增长，从而也将推动零售银行市场不断向纵深处发展，为零售银行业务发展创造出广阔的发展空间。

三、产品多

个人和家庭客户对银行服务需求的多样性决定了零售银行提供零售银行业务产品的品种、提供产品的方式、以及提供产品的渠道的多样性。零售银行业务

^① 理性看待商业银行中间业务收入占比 [Z]

<http://www.cnfinance.cn/magzi/2011-09/16-13408.html>

^② 中国农业银行 2013 年“金钥匙春天行动”启动 [Z]

<http://finance.people.com.cn/bank/n/2012/1224/c202331-19999228.html>

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库